**Ivana Bassi e Nadia Carestiato**

## **L'approccio di network per la creazione di nuove realtà collettive in Val Canale e Canal del Ferro**

**Riassunto:** Lo scopo di questo lavoro è di presentare le attività svolte e i principali esiti di un progetto pilota ideato dalla Comunità Montana del Gemonese, Canal del Ferro e Val Canale e dall'Università di Udine per contribuire allo sviluppo sociale ed economico delle piccole imprese e per migliorare l'attrattività dei territori in cui sono radicate. Il progetto è stato realizzato nel 2011 ed era finalizzato a promuovere la creazione di un sistema locale multifunzionale, che nel caso in esame corrisponde a una rete di piccole imprese in grado di fornire alla comunità locale servizi turistici e servizi alla persona. L'approccio di network informa l'intero percorso progettuale. Esso è stato adottato al fine di consentire anche alle piccole imprese locali di disporre all'interno della rete delle risorse utili alla loro crescita (es. competenze organizzative interimprenditoriali), ma difficilmente reperibili individualmente, e di beneficiare - in termini di reddito e occupazione, soprattutto femminile e giovanile - dell'instaurarsi anche di rapporti collaborativi. L'approccio sistemico adottato ha una dimensione territoriale più ampia in quanto attraverso la realizzazione di prodotti e servizi in forma collettiva migliora la capacità di rispondere alle richieste di residenti e turisti (benefici per la collettività). Il capitale sociale è il substrato necessario per l'avvio di azioni collettive. È per questa ragione che il progetto pilota ha individuato quale suo intervento centrale la formazione relazionale, attraverso iniziative intese a rendere la comunicazione più efficace, a instaurare e a migliorare i rapporti interpersonali e interimprenditoriali e ad innescare e gestire dinamiche di gruppo. Visti i risultati ottenuti, il progetto pilota può essere esteso ad altre piccole imprese operanti nell'area e può essere replicato in altre aree rurali, avendo cura di verificarne la coerenza con le esigenze e le risorse specifiche e, se necessario, di adattarlo alle nuove realtà. Lo scopo di questo lavoro è di presentare le attività svolte e i principali esiti di un progetto pilota ideato dalla Comunità Montana del Gemonese, Canal del Ferro e Val Canale e dall'Università di Udine per contribuire allo sviluppo sociale ed economico delle piccole imprese e per migliorare l'attrattività dei territori in cui sono radicate. Il progetto è stato realizzato nel 2011 ed era finalizzato a promuovere la creazione di un sistema locale multifunzionale, che nel caso in esame corrisponde a una rete di piccole imprese in grado di fornire alla comunità locale servizi turistici e servizi alla persona. L'approccio di network informa l'intero percorso progettuale. Esso è stato adottato al fine di consentire anche alle piccole imprese locali di disporre all'interno della rete delle risorse utili alla loro crescita (es. competenze organizzative interimprenditoriali), ma difficilmente reperibili individualmente, e di beneficiare - in termini di reddito e occupazione, soprattutto femminile e giovanile - dell'instaurarsi anche di rapporti collaborativi. L'approccio sistemico adottato ha una dimensione territoriale più ampia in quanto attraverso la realizzazione di prodotti e servizi in forma collettiva migliora la capacità di rispondere alle richieste di residenti e turisti (benefici per la collettività). Il capitale sociale è il substrato necessario per l'avvio di

azioni collettive. È per questa ragione che il progetto pilota ha individuato quale suo intervento centrale la formazione relazionale, attraverso iniziative intese a rendere la comunicazione più efficace, a instaurare e a migliorare i rapporti interpersonali e interimprenditoriali e ad innescare e gestire dinamiche di gruppo. Visti i risultati ottenuti, il progetto pilota può essere esteso ad altre piccole imprese operanti nell'area e può essere replicato in altre aree rurali, avendo cura di verificarne la coerenza con le esigenze e le risorse specifiche e, se necessario, di adattarlo alle nuove realtà.

**Parole chiave:** Sviluppo rurale, Network, Azioni collettive

**Contenuto in:** I sistemi rurali di fronte ai mutamenti dello scenario economico globale

**Curatori:** Francesco Marangon e Stefania Troiano

**Editore:** Forum

**Luogo di pubblicazione:** Udine

**Anno di pubblicazione:** 2013

**Collana:** Ambiente e territorio

**ISBN:** 978-88-8420-775-3

**ISBN:** 978-88-8420-973-3 (versione digitale)

**Pagine:** 155-176

**Per citare:** Ivana Bassi e Nadia Carestiatto, «L'approccio di network per la creazione di nuove realtà collettive in Val Canale e Canal del Ferro», in Francesco Marangon e Stefania Troiano (a cura di), *I sistemi rurali di fronte ai mutamenti dello scenario economico globale*, Udine, Forum, 2013, pp. 155-176

**Url:** <http://www.forumeditrice.it/percorsi/scienza-e-tecnica/ambiente-territorio/i-sistemi-rurali-di-fronte-ai-mutamenti-dello-scenario-economico-globale/2019approccio-di-network-per-la-creazione-di>

## **5. L'APPROCCIO DI NETWORK PER LA CREAZIONE DI NUOVE REALTÀ COLLETTIVE IN VAL CANALE E CANAL DEL FERRO**

*Ivana Bassi e Nadia Carestiatu*

### **5.1. Introduzione**

Lo scopo di questo lavoro è di presentare le attività svolte e i principali esiti di un progetto pilota ideato dalla Comunità montana del Gemonese, Canal del Ferro e Val Canale e dall'Università di Udine per contribuire allo sviluppo sociale ed economico delle piccole imprese e per migliorare l'attrattività dei territori in cui sono radicate. Il progetto è stato realizzato nel 2011 ed era finalizzato a promuovere la creazione di un sistema locale multifunzionale, che nel caso in esame corrisponde a una rete di piccole imprese in grado di fornire alla comunità locale servizi turistici e servizi alla persona<sup>1</sup>.

Il carattere sistemico e multifunzionale indica la capacità della rete imprenditoriale di fornire collettivamente un pool variegato di prodotti e servizi, attraverso un processo di diversificazione che identifica la rete, ma che non necessariamente è interno alle imprese che ne fanno parte. Una siffatta rete è di tipo plurisettoriale ed è caratterizzata dall'esistenza di connessioni funzionali tra i settori in essa rappresentati, come nel caso di quelli coinvolti nella realizzazione della funzione turistica, ad esempio aziende agricole, agriturismi, alberghi e ristoranti. Utilizzando il concetto di multifunzionalità si vuole anche richiamare l'attenzione sulla possibilità che la rete sia in grado di produrre beni pubblici, e dunque non remunerati dal mercato, o quantomeno non in maniera adeguata. In casi come questo può essere necessario un intervento esterno per incentivare la produzione e remunerare tali beni in quanto ritenuti utili per sostenere la vitalità delle comunità rurali (es. paesaggi rurali esteticamente gradevoli). Il carattere locale deriva dal forte radicamento delle piccole imprese nel territorio, sia per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime, sia per la vendita dei propri prodotti e servizi a residenti e turisti in loco.

Il sistema locale multifunzionale è, dunque, una modalità organizzativa interaziendale che, combinando logiche competitive e cooperative, può contribuire allo sviluppo delle imprese che ne fanno parte, ad esempio attraverso la

<sup>1</sup> Il progetto pilota si inserisce nell'ambito del Programma di interventi diretti allo sviluppo sociale, economico e ambientale dei comuni della Comunità montana del Gemonese, Canal del Ferro e Val Canale in cui è insediata la minoranza linguistica slovena (esercizio 2010).

possibilità di accumulare al suo interno le risorse strategiche per lo sviluppo, quali il patrimonio di conoscenze e competenze qualificate e le risorse finanziarie da destinare ad attività di promozione e commercializzazione collettiva. Il sistema locale multifunzionale, inoltre, può rappresentare un'opportunità di crescita del territorio se, attraverso l'integrazione di funzioni diversificate, è in grado di renderlo più attrattivo, ad esempio offrendo pacchetti turistici flessibili e adattabili alle diverse esigenze dei fruitori.

Al fine, dunque, di favorire la creazione di un sistema locale multifunzionale, alcune piccole imprese selezionate tra quelle attive nel territorio di riferimento sono state coinvolte nel progetto pilota, vale a dire nella realizzazione di uno studio sulle caratteristiche del loro sistema relazionale e nell'attuazione di un percorso formativo ad esse rivolto.

## **5.2. Azioni collettive e sviluppo rurale**

Il progetto pilota qui illustrato propone un approccio di network per il coinvolgimento di alcune piccole imprese di un'area montana del Friuli Venezia Giulia (Val Canale e Canal del Ferro) nella realizzazione di servizi turistici e servizi alla persona in forma collettiva.

L'approccio di network è uno schema concettuale che focalizza l'interesse non solo sugli attori della rete, ma anche e soprattutto sulle loro modalità organizzative: struttura delle relazioni, dinamiche relazionali e connessioni con altri network. Un network si compone di attori (singoli individui e/o organizzazioni, soggetti pubblici o privati, come ad esempio imprese, associazioni, enti locali ed altri), che si incontrano in uno spazio economico-sociale, non di rado caratterizzato e delimitato anche geograficamente. In questo spazio gli attori del network cercano di raggiungere i propri obiettivi instaurando specifiche relazioni per lo scambio di risorse materiali e/o immateriali (Hakansson e Ford, 2002).

Le reti imprenditoriali radicate territorialmente, le realtà distrettuali, le filiere agroalimentari, i sistemi produttivi locali, sono diffusi in molte regioni europee e rappresentano una loro caratteristica peculiare rispetto ad altre aree del mondo, come è il caso della Terza Italia<sup>2</sup> per quanto riguarda il nostro Paese (Bagnasco, 1977). L'ampia letteratura già esistente<sup>3</sup> dimostra l'efficacia di queste forme organizzative reticolari per lo sviluppo delle imprese e più in generale del territorio in cui sono localizzate, comprese le aree rurali (Murdoch, 2000).

<sup>2</sup> È stata definita Terza Italia la macroarea geografica che comprende le regioni del Nord-est e del centro (NEC). Tale denominazione è stata adottata per sottolineare l'inadeguatezza del modello dualistico nord-sud con cui negli anni Settanta si identificava il modello di sviluppo economico italiano; infatti, in quegli anni di crisi economica generalizzata, le regioni NEC presentavano tassi di crescita elevati, che indagini empiriche hanno ricondotto alla diffusione in tali aree di schemi organizzativi interimprenditoriale di tipo distrettuale (Capello, 2004).

<sup>3</sup> Tra i numerosi autori pare opportuno citare Becattini (1987, 1990). Per una disamina si rimanda a Capello (2004).

Nell'inquadramento teorico dei network si collocano le azioni collettive il cui forte radicamento a livello locale le rende uno dei fattori chiave dello sviluppo rurale (Brunori e Rossi, 2000; Dufour *et al.*, 2007; OECD, 1998a). Esempi di azioni collettive la cui importanza per lo sviluppo delle aziende agricole è riconosciuta anche dal paradigma della modernizzazione sono le cooperative e le lobby. Tuttavia, tale paradigma trascura il ruolo per lo sviluppo del settore agricolo e più in generale dei territori rurali di altre forme di azioni collettive, quali i network di piccole imprese locali, tra cui aziende agricole (Brunori e Rossi, 2000; Lamprinopoulou *et al.*, 2006; Vakoufari *et al.*, 2007). Come è noto, il fordismo ha spinto verso la specializzazione e le economie di scala anche della produzione agricola, favorendo così la segmentazione dei processi agro-industriali e la separazione tra agricoltura e altri settori. Per contro, il modello dello sviluppo rurale, diffusosi più recentemente per rispondere ai nuovi bisogni dell'economia e della società, parte dal presupposto che le interazioni tra diversi attori locali favoriscano la produzione di effetti multipli e sinergici; per questo promuove la co-presenza di attività diverse, ma tra loro connesse, all'interno dell'impresa agricola – multifunzionalità dell'agricoltura – e/o di un'area geografica circoscritta – multifunzionalità dei sistemi locali (Ploeg e Renting, 2000; Ploeg *et al.*, 2000, 2009).

La multifunzionalità, vale a dire la produzione congiunta di commodity e non-commodity output, alcuni dei quali con le caratteristiche di esternalità (OECD, 1998b, 2001), può essere declinata a diversi livelli tra loro correlati, a partire dall'impresa agricola ritenuta la più piccola unità spaziale capace di garantire l'implementazione delle decisioni, delle strategie e dei processi multifunzionali, per arrivare al sistema economico e politico globale, passando attraverso il livello locale e altri livelli intermedi (Belletti *et al.*, 2003; Knickel e Renting, 2000; Ploeg e Roep, 2003; Wilson, 2009). Nei sistemi locali multifunzionali (livello locale e collettivo), la multifunzionalità può qualificare quei sistemi che nascono dall'instaurarsi di relazioni tra imprese agricole, imprese di altri settori economici e altri attori del territorio che, sulla base di obiettivi comuni, nonché di valori e principi condivisi, concorrono alla produzione congiunta di beni privati e pubblici (Brunori e Rossi, 2000).

Le azioni collettive sono attività svolte in collaborazione da un gruppo di soggetti, spinti ad operare assieme per il perseguimento di obiettivi comuni e per la possibilità di ottenere in questa maniera risultati ben superiori a quelli raggiungibili individualmente (Belletti *et al.*, 2003; Renting e Ploeg, 2001). Nel settore agroalimentare le azioni collettive possono assumere forme diverse in relazione alle risorse presenti in un dato contesto: cooperative agricole (Bianchi, 2001), strade del vino (Brunori e Rossi, 2000), consorzi per la produzione di prodotti tipici (Belletti *et al.*, 2003), *environmental cooperatives* (Renting e Ploeg, 2001), nonché iniziative finalizzate alla fornitura di agro-servizi, come ad esempio la vendita diretta, i servizi turistici, educativi e sociali, la produzione e la vendita di biocarburanti (Lamprinopoulou *et al.*, 2006; Vakoufari *et al.*, 2007). Tutte queste esperienze mostrano l'importanza di coinvolgere nelle strategie per lo sviluppo delle comunità rurali diversi settori econo-

mici e sociali. Spesso, infatti, a questi sistemi locali partecipano non solo imprese agricole ma direttamente o indirettamente anche altri attori che in forma collettiva prendono parte alla realizzazione dell'intero processo di produzione, promozione e vendita: imprese di trasformazione agroalimentare, istituzioni pubbliche, associazioni culturali, ristoranti, agenzie di viaggi, artigiani ed altri ancora. In questo modo i sistemi locali contribuiscono non solo alla produzione di commodity quali vino, latte o altri prodotti agroalimentari, ma anche alla (ri)produzione di beni quali il paesaggio, le risorse naturali, la biodiversità e altri beni, materiali e immateriali, che concorrono tutti alla valorizzazione di un ambiente fruibile a fini non solo produttivi (Knickel *et al.*, 2009).

I principali vantaggi<sup>4</sup> che caratterizzano queste strutture reticolari sono riconducibili alla capacità anche delle piccole imprese di accedere a risorse non disponibili a livello individuale (capitale, lavoro, conoscenze, ecc.), alle economie di scala realizzabili a livello collettivo, alle economie di scopo, basate sulla possibilità di diversificare l'utilizzo di una data risorsa (es. pluriattività per quanto riguarda la risorsa lavoro), e alle economie di network (es. in una strada del vino ogni impresa rappresenta un punto di connessione tra il turista e la rete; la domanda turistica, di norma ampia e differenziata, difficilmente può essere soddisfatta da una singola impresa, ma può esserlo dalla rete nel suo insieme). Inoltre, le reti imprenditoriali possono favorire la riduzione dei costi di transazione e il reciproco integrarsi di forme di cooperazione e concorrenza, pur nel rispetto dell'autonomia delle singole realtà economiche (Brunori e Rossi, 2000; Capello, 1995; Lamprinopoulou *et al.*, 2006; Vakoufaris *et al.*, 2007).

Connessioni tra diverse categorie di attori, valori condivisi, obiettivi comuni, disponibilità e organizzazione di risorse di diversa provenienza, sono i principali elementi che qualificano le azioni collettive. Parlare di sistemi locali multifunzionali significa porre l'accento sul carattere collettivo dell'agire imprenditoriale che è finalizzato al perseguimento di un obiettivo comune, attraverso la realizzazione di attività anche diversificate, ma complementari (congiunte) tra loro, con impiego e valorizzazione di risorse di provenienza prevalentemente locale. Tutto ciò è orientato al miglioramento dei risultati delle imprese che vi partecipano, principalmente in termini di reddito e occupazione, e all'ottenimento di benefici per il territorio di appartenenza (Brunori e Rossi, 2000).

L'agire collettivo produce un altro importante beneficio: la capacità innovativa propria delle reti. Gli studi sui processi innovativi sempre più spesso sottolineano la loro natura sistemica: l'innovazione non avviene esclusivamente a livello di impresa, ma può coinvolgere una pluralità di attori che acquisiscono nuove competenze e conoscenze grazie alla rete economico-sociale in cui sono inseriti e attraverso cui avviene lo scambio di informazioni e l'apprendimento (Knickel *et al.*, 2009). L'innovazione, anche del settore agricolo e dei

<sup>4</sup> La presenza di network locali porta con sé non solo vantaggi ma anche alcuni limiti, come ampiamente illustrato da Tregear (2011) attraverso un'analisi della letteratura esistente sul tema degli «alternative and local food networks» (AFNs), a cui si rimanda per un approfondimento.

sistemi rurali, è un processo sociale che coinvolge una pluralità di soggetti attraverso cui si generano, scambiano e utilizzano le informazioni. L'innovazione richiede che le parti interessate si conoscano reciprocamente e si riconoscano come partner fondamentali nel processo che porta all'acquisizione di nuove e qualificate competenze per la gestione di processi organizzativi complessi e per la creazione di nuove reti e/o la riconfigurazione di quelle esistenti (Clark, 2010; Leeuwis, 2006; Spielman, 2006).

Il successo e la sostenibilità delle azioni collettive sono condizionati da diversi fattori di contesto e comportamentali. La coesione sociale, vale a dire l'esistenza di forti legami socio-culturali tra i membri della rete, è uno di essi: azioni collettive di successo, infatti, emergono laddove le persone si conoscono molto bene, spesso lavorano insieme e hanno legami familiari, sociali e/o economici tra loro. Un altro importante elemento costitutivo è lo spirito collaborativo caratterizzante gli attori della rete, vale a dire la naturale propensione a cooperare. Tale propensione può anche essere appresa attraverso percorsi formativi orientati a costruire rapporti di fiducia, a riconoscere e perseguire obiettivi comuni, a favorire la risoluzione dei conflitti interni, e a stimolare il carattere dinamico e innovativo dei modelli collaborativi (Clark, 2010; Lamprinopoulou *et al.*, 2006).

Le piccole imprese sono caratterizzate da un forte radicamento a livello locale, non sono isolate tra loro, ma immerse in reti di tipo economico-sociale. Tuttavia, non di rado si tratta di relazioni occasionali e soprattutto non organizzate, che possono però evolvere verso relazioni strutturate consentendo così a tali imprese di operare in una logica sistemica. In particolare, nelle zone marginali spesso non dotate di relazioni di rete forti e dinamiche, come nel caso di molte aree rurali, può essere necessario intervenire per mettere in atto l'architettura istituzionale utile a sviluppare le capacità collaborative. Le politiche di settore, le agenzie per lo sviluppo rurale e le altre istituzioni pubbliche possono svolgere un ruolo cruciale per il consolidamento del capitale sociale (fiducia, reciprocità, ecc.), il rafforzamento delle capacità relazionali degli attori rurali e della comunità locale nel suo complesso, la nascita di relazioni cooperative e la creazione di network locali. Questi obiettivi possono essere raggiunti attraverso l'attuazione di interventi mirati, capaci di agire sul sistema delle relazioni, ma senza mettere in discussione l'autonomia dei singoli attori, privilegiando la realizzazione di infrastrutture 'soft' a quelle 'hard', la formazione imprenditoriale e interorganizzativa ai sussidi alle imprese (Murdoch, 2000).

Nel corso della sua evoluzione la Politica agricola comunitaria ha assunto un carattere territoriale sempre più marcato attraverso obiettivi incentrati sullo sviluppo non solo del settore agricolo, ma del più ampio contesto rurale in cui agricoltura, altre attività economiche, altri settori della società, componenti culturali ed ecologiche, interagiscono tra di loro e determinano l'identità del territorio di cui sono parte. Le esperienze Leader, avviate in Europa alla fine degli anni Ottanta, hanno aperto la strada ad una programmazione più ampia per lo sviluppo dei territori rurali dell'Ue, anche attraverso la creazione di par-

tenariati locali a carattere pubblico e privato per la definizione e successiva attuazione degli interventi ed il sostegno a progettualità integrate. Questi elementi sono particolarmente evidenti nell'attuale periodo di programmazione della Politica di sviluppo rurale dell'Ue, che ha voluto dare continuità alle esperienze di progettualità partecipata a livello locale promosse dall'iniziativa Leader e che ha consolidato e privilegiato le modalità di progettazione integrata con riferimento alle filiere produttive e ai territori, attraverso finanziamenti concessi a progetti integrati di filiera e progetti integrati territoriali (Mantino, 2008).

La nuova PAC che si sta delineando, coerentemente alle indicazioni della strategia Europa 2020, rileva la necessità di incentivare l'innovazione sociale per favorire una crescita intelligente anche nelle aree rurali (*social innovation of rural areas*). Questo concetto sottintende la capacità di una società di affrontare e risolvere i propri (interni) problemi economici, sociali e ambientali e, dunque, la capacità di *governance* del territorio attraverso la creazione di nuove forme di relazioni e di collaborazioni. In altre parole, appare sempre più chiaro che si possono realizzare meglio gli obiettivi di sviluppo rurale sostenendo anche la cooperazione (network) tra i diversi operatori delle zone rurali, a partire dalle aziende agricole<sup>5</sup>. La sfida è quella di individuare quali siano gli interventi più efficaci per migliorare la coesione sociale e favorire la creazione dei network, sapendo che il punto di partenza per la definizione di progetti di sviluppo coerenti ed efficaci deve essere la conoscenza della struttura e delle dinamiche relazionali esistenti.

### **5.3. Caso studio: il processo di *rural networking***

#### *5.3.1. Le imprese partecipanti al progetto*

Il progetto pilota è stato realizzato in tre comuni della Val Canale e Canal del Ferro: Tarvisio, Malborghetto-Valbruna e Resia. È questa un'area rurale alpina del Friuli Venezia Giulia dotata di importanti risorse ambientali, economiche e sociali che la rendono particolarmente attrattiva dal punto di vista turistico, ma caratterizzata anche da vitalità e dinamismo imprenditoriale limitati.

Secondo quanto riportato negli elenchi del Registro delle imprese della CCIAA di Udine, in questi tre comuni sono attive 558 imprese operanti principalmente nell'ambito delle attività commerciali (50,4%), dell'agricoltura (16,7%) e della ristorazione (16,3%). Sono questi i settori più importanti per l'economia locale (tab. 5.1).

A partire da questi elenchi è stato selezionato un gruppo di imprese rispondente ai requisiti richiesti dal progetto: impresa che già offre o possiede le potenzialità per offrire servizi turistici e/o servizi alla persona, impresa in cui lavorano (potenzialmente) donne, impresa in cui lavorano (potenzialmente) gio-

<sup>5</sup> COM(2011) 627. Proposta di regolamento sul sostegno allo sviluppo rurale.



Tab. 5.1. Numero di imprese per settore di attività e localizzazione (gennaio 2011).

Settore di attività	Comuni			Totale
	Tarvisio	Malborghetto-Valbruna	Resia	
Aziende agricole	39	43	11	93
Alberghi, ristorazione, bar	62	19	10	91
Commercio	253	15	13	281
Artigiani	40	5	10	55
Imprese edili	16	10	12	38
Totale	410	92	56	558

Fonte: elenchi CCIAA, Provincia di Udine.

vani e impresa che ha già partecipato a progetti di sviluppo territoriale. Il primo criterio risponde alla scelta di orientare il progetto alla creazione di un sistema di piccole imprese in grado di fornire i servizi indicati, ritenuti tra quelli prioritari dai principali programmi di sviluppo locale (es. PSL Open Leader 2007-2013). Il secondo ed il terzo criterio sono stati adottati per stimolare la partecipazione femminile e giovanile al progetto, in una prospettiva di medio-lungo periodo volta alla creazione di posti di lavoro anche per tali fasce di popolazione. Infine, attraverso il quarto criterio ci si è voluti rivolgere a imprese già sensibili ai temi dello sviluppo, dell'innovazione e della conoscenza.

Il processo attivato ha consentito di selezionare 42 imprese (7,5% sul totale) che sono state invitate a partecipare alle iniziative progettuali. Come si può leggere nella tabella 5.2, che illustra i dati di tali imprese disaggregati per settore di attività e per comune di localizzazione, si tratta per lo più di imprese agricole (45,2%) e della ristorazione (19,0%) senza tuttavia trascurare gli altri settori economici: il 16,7% sono imprese del commercio, l'11,9% sono artigiani e il 7,1% sono imprese edili, queste ultime selezionate in quanto spesso impegnate anche nella manutenzione del verde pubblico.

Tab. 5.2. Numero di imprese selezionate per settore di attività e localizzazione.

Settore di attività	Comuni			Totale
	Tarvisio	Malborghetto-Valbruna	Resia	
Aziende agricole	7	9	3	19
Alberghi, ristorazione, bar	5	2	1	8
Commercio	5	1	1	7
Artigiani	4	1	—	5
Imprese edili	—	2	1	3
Totale	21	15	6	42

Tra quelle selezionate, hanno risposto positivamente all'invito e hanno partecipato attivamente al progetto 17 imprese (40,5%), operanti in quasi tutti i settori economici considerati (tab. 5.3). Pare opportuno segnalare la presenza di

Tab. 5.3. Numero di imprese partecipanti per settore di attività e localizzazione.

Settore di attività	Comuni			Totale
	Tarvisio	Malborghetto-Valbruna	Resia	
Aziende agricole	3	1	1	5
Alberghi, ristorazione, bar	4	2	1	7
Commercio	2	1	–	3
Artigiani	2	–	–	2
Imprese edili	–	–	–	–
Totale	11	4	2	17

6 imprese che hanno manifestato il loro interesse verso il progetto, ma anche l'impossibilità a partecipare alle iniziative previste, soprattutto per la difficoltà a conciliare gli impegni di lavoro con quelli familiari.

Attraverso un'indagine diretta a mezzo questionario sono state registrate altre informazioni riguardanti le imprese, gli intervistati (di norma i titolari delle stesse) e le altre persone che vi lavorano.

Dai dati raccolti risulta che le imprese agricole (5) sono attive nei settori della zootecnia da latte e dell'allevamento ovino ed equino a fini turistici (attività escursionistica con cavalli); sono altresì impegnate nella coltivazione di orticole con tecniche produttive biologiche, anche di prodotti tipici tutelati (Aglio di Resia). Una di esse ha avviato la vendita diretta in azienda e presso mercati locali, mentre un'altra è iscritta nell'elenco regionale degli agriturismi e offre servizi di ristoro e alloggio. Nel settore alberghiero e della ristorazione (7 imprese) operano due alberghi con ristorante, bar e pizzeria in un caso, una trattoria che propone prodotti gastronomici tipici della Val Canale, un'osteria riconosciuta locale storico dalla normativa regionale (legge regionale 29/2005), due bar di cui uno anche tavola fredda e *country store* (vendita prodotti tipici) ed infine un affittappartamenti. Per quanto riguarda le attività commerciali (3 imprese) si annovera un caseificio che oltre all'attività di trasformazione lattiero-casearia provvede anche alla vendita dei suoi prodotti, dei prodotti di aziende agricole socie e altri prodotti alimentari tipici acquistati presso imprese terze. Le altre due imprese sono attive, una, nel settore della grafica, stampa, editoria e comunicazione, e, l'altra, nell'ambito dei servizi di educazione ambientale e forestale. Infine, le due imprese artigiane svolgono rispettivamente attività di decorazione e attività di pulizie, giardinaggio e manutenzione di aree verdi. Quasi tutte queste imprese sono dotate di un'unica sede; solo una di esse possiede anche una unità operativa con sede diversa rispetto a quella principale. Per quanto riguarda la forma giuridica, si tratta per lo più di ditte individuali (tab. 5.4).

La maggior parte delle imprese è di recente costituzione per quanto riguarda l'attuale assetto proprietario e giuridico (tab. 5.5). Va tuttavia segnalato che ben 8 di esse sono state avviate anteriormente alla data indicata da familiari (coniuge, genitori o nonni). Successivamente è avvenuto, in 6 casi, il subentro

Tab. 5.4. Forma giuridica delle imprese.

	Numero	Percentuale
Ditta individuale	12	70,6
Società semplice	2	11,8
Società in accom. semplice	2	11,8
Cooperativa	1	5,9
Totale	17	100,0

Tab. 5.5. Anno di costituzione delle imprese.

	Numero	Percentuale
Prima del 1990	4	23,5
Dal 1990 al 1999	5	29,4
Dal 2000 in poi	8	47,1
Totale	17	100,0

da parte dell'intervistato (ricambio generazionale) e, in altri 2 casi, l'ingresso in azienda anche dell'intervistato (contitolarità).

Per quanto riguarda gli intervistati, coerentemente con i criteri di selezione, essi sono soprattutto donne (81,3%) e giovani (25% con meno di 40 anni e 50% con età compresa tra 40 e 49 anni). La maggior parte di essi possiede un titolo di istruzione superiore (68,8% il diploma scuola media superiore e il 6,3% la laurea). Tutti gli intervistati risiedono nel comune sede dell'impresa. Tranne un caso in cui un familiare (la madre) è titolare dell'impresa e l'intervistata lavora nell'azienda di famiglia, negli altri casi gli intervistati sono titolari o contitolari; oltre a lavorare nell'impresa dalla data di costituzione, spesso vi lavoravano anche prima dell'attuale assetto giuridico, quando l'impresa era di proprietà di familiari. Tutti gli intervistati prima all'avvio dell'impresa hanno avuto esperienze lavorative, nell'impresa stessa, come già scritto, o in altre realtà economiche; in quest'ultimo caso, commercio e attività impiegatizia sono gli ambiti prevalenti. Il gruppo delle 17 imprese dà lavoro complessivamente ad altre 40 persone. La dimensione occupazionale media si attesta su 2,4 unità; quella prevalente, vale a dire per 11 imprese, si attesta su 1-4 unità (tab. 5.6).

Anche gli occupati sono prevalentemente donne (62,5%) e giovani (40% con meno di 40 anni e 27,5% con età compresa tra 40 e 49 anni). Seppure la maggior parte di essi possieda un titolo di istruzione superiore (35% il diploma scuola media superiore e il 2,5% la laurea) è elevata anche la percentuale di occupati con licenza elementare o diploma scuola media inferiore (32,5%)<sup>6</sup>. Gli occupati sono soprattutto familiari coadiuvanti e dipendenti non familiari.

<sup>6</sup> Per il 25% degli occupati il dato sul livello di istruzione non era disponibile.

Tab. 5.6. Numero di occupati nelle imprese.

	Imprese		Altre persone	
	Numero	Percentuale	Numero	Percentuale
Imprese in cui lavora solo l'intervistato	4	23,5	—	—
Imprese con altri occupati:				
1 persona	3	17,6	3	7,5
2 persone	2	11,8	4	10,0
3 persone	3	17,6	9	22,5
4 persone	3	17,6	12	30,0
5 persone	1	5,9	5	12,5
6 persone	—	—	—	—
7 persone	1	5,9	7	17,5
Totale	17	100,0	40	100,0

Tab. 5.7. Ruolo degli occupati nell'impresa e durata.

	Titolare (contitolare)	Familiare coadiuvante	Dipendente non familiare	Collaborazioni esterne	Totale
Da sempre	3	7	—	1	11
1-5 anni	—	4	10	5	19
6-10 anni	—	—	5	—	5
Da oltre 10 anni	—	—	5	—	5
Totale	3	11	20	6	40

Per quanto riguarda i primi, la maggior parte di essi ha affiancato il titolare nella conduzione dell'impresa sin dalla sua costituzione (tab. 5.7).

### 5.3.2. Il percorso formativo

Il progetto pilota includeva tra le sue azioni l'organizzazione e la realizzazione di un percorso formativo ad hoc. Infatti, dato l'obiettivo del progetto, quello di promuovere la creazione di una rete di imprese, si è ritenuto necessario intervenire, innanzitutto, per far emergere la consapevolezza da parte delle imprese partecipanti dell'importanza di avviare rapporti collaborativi con altre realtà al fine di trovare all'interno della rete le risorse difficilmente disponibili a livello individuale (*network awareness*) e, secondariamente, per rendere più efficaci le loro competenze relazionali e comunicative e per favorire così la realizzazione in forma collettiva di obiettivi comuni (*network capability*). Questi elementi sono fondamentali per la successiva creazione di un modello organizzativo interimpreditoriale (associazione, consorzio, rete di imprese, ecc.), che può nascere solo dalla volontà delle imprese (*network empowerment*).

Per tali ragioni l'intervento formativo è stato articolato in tre aree:

1. *Workshop tematici* (5, della durata di 2 ore cadauno), finalizzati al trasferimento di conoscenze e competenze sui temi dello sviluppo rurale, dei

servizi turistici e dei servizi alla persona. Durante i seminari sono state analizzate le seguenti tematiche: sviluppo rurale e agricoltura multifunzionale (agriturismi, fattorie didattiche, fattorie sociali, ecc.), gestione dell'arredo urbano privato, management del territorio, ruolo delle proprietà collettive per lo sviluppo locale, nonché forme giuridiche dei modelli organizzativi interaziendali (aspetti fiscali e amministrativi).

2. *Laboratori di comunicazione*, attraverso cui migliorare la capacità di comunicare efficacemente, così da ridurre gli errori, le incomprensioni e le difficoltà nel relazionarsi con gli altri (clienti, altre imprese, dipendenti, ecc.). Questa area ed è stata suddivisa in:
  - 2.1. *Laboratori di affiancamento ai workshop* (5, della durata di 1 ora cadauno), durante i quali sono stati analizzati in chiave relazionale alcuni dei principali aspetti emersi durante i workshop tematici;
  - 2.2. *Laboratori di comunicazione interpersonale* (6, della durata di 3 ore cadauno), che hanno fornito l'occasione per analizzare in profondità aspetti inerenti le dinamiche di gruppo.
3. *Visite aziendali*, che hanno avuto come obiettivo quello di conoscere da vicino due modelli imprenditoriali che già operano nell'area dei servizi alla persona (cooperativa ARCA di Azzanello di Pordenone) e dei servizi turistici (Isola della Cona, una riserva naturale regionale gestita da due cooperative sociali), nonché due modelli organizzativi interimprenditoriali, il Consorzio Leonardo di Pordenone ed il Consorzio 'Il Mosaico' di San Vito al Torre (Udine), di cui le cooperative sono socie.

Complessivamente, dunque, sono stati organizzati 11 incontri (5 workshop e relativo laboratorio di comunicazione e 6 specifici laboratori di comunicazione) e 2 visite di studio, che sono stati realizzati nel periodo aprile-giugno 2011.

Pare opportuno evidenziare che, viste le finalità progettuali l'attività formativa è stata incentrata prevalentemente sulla comunicazione: i laboratori sono stati condotti da una psicologa e hanno impegnato le imprese per oltre la metà del monte ore complessivo (23 ore su 33, escluso il tempo per le visite aziendali). Inoltre, la psicologa era presente alle altre attività formative che sono state l'occasione anche per applicare le tecniche comunicative apprese durante i laboratori.

Al percorso formativo hanno partecipato, per le 17 imprese, 19 persone: il/la titolare di ciascuna impresa e, in tre casi, un familiare coadiuvante; la titolare di un'azienda agricola è anche la vicepresidente della cooperativa.

Per quanto riguarda i workshop e i laboratori di comunicazione, tranne due persone che erano presenti ad un solo incontro, in tutti gli altri casi si è registrata una frequenza ben superiore e non è stata rara la partecipazione a quasi tutti o tutti gli 11 incontri proposti; mediamente vi hanno partecipato 12 persone. Per quanto riguarda le visite di studio, l'impegno richiesto in termini di orario (intera mattinata e rientro nel primo pomeriggio) ha determinato una minore partecipazione (7 imprese).

Tramite schede predisposte ad hoc sono state rilevate le informazioni sulle

Tab. 5.8. Aspettative iniziali: elenco motivazioni.

Descrizione
1) Perché sono stato invitato a parteciparvi
2) Perché ritengo mi possa offrire alcune competenze utili per la mia impresa
3) Perché ritengo mi possa offrire alcune competenze utili nei rapporti con altre imprese, associazioni, istituzioni, clienti, ecc. che già conosco
4) Perché ritengo mi possa offrire alcune competenze utili nei rapporti con imprese, associazioni, istituzioni, clienti, ecc.
5) Perché il progetto prevede anche la realizzazione di un sistema informatico (sito web, blog, ecc.) <sup>7</sup>
6) Perché ritengo sia utile per la mia impresa svolgere alcune attività assieme ad altre imprese
7) Perché questo è un progetto pilota e mi piace far parte del gruppo degli 'Sperimentatori_Innovatori'

aspettative dei partecipanti, prima dell'avvio del percorso formativo, e sul loro grado di soddisfazione, alla chiusura delle attività. Per quanto concerne le aspettative iniziali, alle imprese è stato chiesto di spiegare la loro decisione di partecipare al percorso formativo assegnando ad un set di possibili motivazioni (tab. 5.8) un valore da 1 a 10, in base alla loro rilevanza nella decisione presa e indicando eventuali altre motivazioni o note al riguardo.

Sono state distribuite 17 schede, di cui 13 sono state restituite compilate in forma anonima. Nella tabella 5.9 vengono illustrate le principali statistiche relative a ciascuna delle motivazioni indicate. Come si può notare, solo in due casi il valore minimo assegnato è inferiore a 5, in tutti i casi è stato assegnato almeno una volta il valore massimo di 10, il numero di osservazioni che compare con maggiore frequenza (moda) non scende al di sotto di 7 e, tranne due casi (motivazioni 1 e 5) il valore medio è superiore a 8, con una deviazione standard ridotta.

Pare opportuno riportare i commenti annotati da alcuni degli intervistati:

- ho deciso di partecipare per curiosità;
- ho deciso di partecipare per avere l'opportunità di confrontarmi con altre imprese;
- la partecipazione e la conoscenza di altre imprese è utile e rinforza la capacità di porsi in un mercato in continua evoluzione;
- è da molto tempo che desideravo incontrare altri operatori turistici della zona;
- ho deciso di partecipare per verificare se le altre imprese sono a conoscenza del lavoro che svolgiamo (in agricoltura);
- ritengo utile, sotto l'aspetto professionale e personale, la partecipazione a corsi di aggiornamento per la crescita dell'impresa e del comprensorio (in senso commerciale e sociale).

<sup>7</sup> Inizialmente il progetto pilota prevedeva anche la realizzazione di un sito web del tipo 2.0/3.0.

Tab. 5.9. Aspettative iniziali: statistiche.

Progr. motivazioni	Valore minimo	Valore massimo	Moda	Mediana	Media	Deviazione standard
1	1	10	7	5,0	5,1	2,841
2	7	10	10	8,5	8,7	1,221
3	5	10	8	8,0	8,0	1,512
4	5	10	10	8,0	8,4	1,545
5	2	10	8	7,0	6,4	2,647
6	5	10	10	8,0	8,4	1,716
7	5	10	8	8,0	8,1	1,730

Alla chiusura del percorso formativo è stato chiesto ai partecipanti di valutare le attività proposte sulla base dei fattori riportati nella tabella 5.10, assegnando ad essi anche in questo caso un valore da 1 a 10.

Sono state distribuite 17 schede, di cui 13 sono state restituite compilate. Nella tabella 5.11 sono indicate le statistiche dei valori assegnati a ciascun fattore. Pare opportuno evidenziare i valori elevati di moda, mediana e media attribuiti all'utilità dei laboratori di comunicazione (fattore 11) e al livello di soddisfazione generale (fattore 15). I valori più bassi sono stati attribuiti al-

Tab. 5.10. Valutazione finale: elenco fattori.

## Descrizione

Ritiene che le conoscenze e competenze acquisite siano utili per:

- 1) migliorare alcuni aspetti gestionali e organizzativi dell'impresa
- 2) migliorare i rapporti con gli altri all'interno dell'impresa (dipendenti/coadiuvanti)
- 3) migliorare i rapporti con le altre imprese che hanno partecipato al progetto
- 4) migliorare i rapporti con altre imprese, organizzazioni, clienti, ecc.
- 5) avviare rapporti con nuove imprese, organizzazioni, clienti, ecc.  
Quanto è utile per la sua impresa (direttamente/indirettamente) ciascuna delle attività formative proposte:
- 6) Workshop: 'Sviluppo rurale e agricoltura multifunzionale: agriturismi, fattorie didattiche, fattorie sociali'
- 7) Workshop: 'Gestione dell'arredo urbano privato'
- 8) Workshop: 'Management del territorio'
- 9) Workshop: 'Forme giuridiche di impresa – modelli organizzativi interaziendali: aspetti fiscali e amministrativi'
- 10) Workshop: 'Il ruolo delle proprietà collettive per lo sviluppo locale'
- 11) Tecniche di comunicazione e Comunicazione interpersonale
- 12) Visita studio presso realtà sociale (Consorzio Leonardo, Coop. sociale ARCA, Luna sul Raut)
- 13) Visita studio presso realtà turistica (Consorzio Il Mosaico, Isola della Cona, Osteria al Posta)
- 14) In generale, il percorso formativo le ha fornito le conoscenze e competenze che si attendeva?
- 15) In generale, è soddisfatto del corso che ha seguito?

Tab. 5.11. Valutazione finale: statistiche.

Progr. fattori	Valore	Valore minimo	Moda massimo	Mediana	Media	Deviazione standard
1	1	10	8	8,0	7,3	2,119
2	1	10	7	8,0	7,5	2,135
3	3	10	8	8,0	8,2	1,698
4	3	10	8	8,0	8,0	1,648
5	3	10	10	8,0	8,0	1,881
6	4	10	7	7,0	7,3	1,785
7	4	10	8	8,0	7,7	1,588
8	3	10	8	8,0	7,7	1,911
9	3	8	8	8,0	6,9	1,564
10	2	9	8	8,0	6,9	1,881
11	6	10	10	9,0	8,9	1,245
12	1	8	8	6,0	5,4	2,611
13	4	10	8	8,0	7,6	1,678
14	5	10	8	8,0	8,0	1,414
15	5	10	10	8,0	8,3	1,599

l'utilità della visita di studio presso una cooperativa agricolo-sociale e consorzio a cui è associata, entrambi impegnati nell'inserimento sociale e lavorativo di persone svantaggiate (fattore 12). Gli intervistati, infatti, hanno ritenuto questa esperienza poco pertinente con la loro realtà economica e sociale e per questo, secondo loro, difficilmente replicabile.

Conclusosi il percorso formativo previsto dal progetto pilota, alcune imprese tra quelle che hanno partecipato più assiduamente agli incontri hanno manifestato alla Comunità montana e all'Università la volontà di proseguire con le attività. Volendo accogliere questa richiesta proveniente direttamente dalle imprese, il progetto pilota è stato così modificato: è stata rimossa la prevista costruzione di un sito web ed è stata invece inserita la realizzazione di laboratori di progettazione e comunicazione, aventi l'obiettivo di favorire l'acquisizione di competenze per l'elaborazione di progetti di sviluppo e, dopo aver partecipato alla prima parte del percorso, migliorare ulteriormente le capacità di gestione dei gruppi.

Sono stati organizzati 5 laboratori, della durata 3 ore ciascuno, nel periodo settembre-novembre 2011. Tali laboratori sono stati realizzati in co-conduzione: un esperto ha curato la parte relativa alla progettazione, illustrando gli strumenti comunemente utilizzati per la predisposizione dei progetti di sviluppo (metodologia del Project Cycle Management e approccio del Quadro logico); la psicologa ha curato gli aspetti relativi alla comunicazione, a partire dalle tecniche da lei già illustrate nella prima parte del corso.

Ai laboratori hanno partecipato 12 imprese, di cui ben nove erano presenti a tutti o quasi tutti gli incontri; a ciascuno vi hanno partecipato mediamente 9,4 persone.

Il percorso laboratoriale si è concluso con l'elaborazione da parte delle im-



prese partecipanti, coadiuvate dai docenti, di una bozza di progetto per la promozione e commercializzazione in loco del latte di montagna, ritenuto una risorsa importante per l'economia e la società locali<sup>8</sup>, e con la manifestazione da parte delle imprese della volontà di dare continuità al percorso intrapreso, avviando le attività necessarie al perseguimento di questo obiettivo comune.

### 5.3.3. Il sistema relazionale

Il progetto pilota prevedeva anche la realizzazione di uno studio sulle caratteristiche del sistema relazionale delle imprese partecipanti al percorso formativo.

Prima dell'avvio dello studio, tramite indagine diretta a mezzo questionario è stata rilevata la percezione sull'importanza delle relazioni per ciascuna impresa. Sono state effettuate due rilevazioni, prima dell'avvio e alla chiusura della prima parte del percorso formativo, a cui hanno aderito rispettivamente 17 e 13 imprese. Agli intervistati è stato chiesto di attribuire un valore da 1 a 10 all'utilità di:

- 1) avere contatti e relazioni di vario tipo con altre imprese, organizzazioni, clienti ed altri;
- 2) avere contatti con imprese e/o organizzazioni dello stesso comune in cui ha sede l'impresa o di comuni limitrofi;
- 3) svolgere alcune attività assieme ad altre imprese.

I valori dei dati registrati sono tendenzialmente elevati, ancor più interessante è evidenziare come a seguito della partecipazione al percorso formativo tutti i valori sono aumentati e la loro dispersione rispetto alla media è diminuita (tab. 5.12).

Tab. 5.12. Percezione utilità delle relazioni.

Progr.	Valore Minimo	Valore massimo	Moda	Mediana	Media	Deviazione standard
A1	6	10	8	8,0	8,5	1,377
A2	6	10	10	9,0	8,9	1,231
A3	4	10	8	8,0	8,5	1,576
B1	7	10	10	9,0	8,9	1,071
B2	8	10	10	10,0	9,4	0,836
B3	6	10	8	9,0	8,8	1,187

Nota. A1-A2-A3: valori pre corso. B1-B2-B3: valori post corso.

L'indagine relazionale (realizzata prima dell'avvio delle attività formative) mirava a identificare i principali *stakeholders* di ciascuna impresa e la tipologia delle relazioni attivate. A tale scopo, è stato predisposto un questionario,

<sup>8</sup> Attualmente tutto il latte alimentare venduto/acquistato in Val Canale e Canal del Ferro proviene da altre aree geografiche.

strutturato per rilevare il grado di conoscenza, l'esistenza di contatti, le caratteristiche e l'intensità delle relazioni tra l'impresa intervistata e: le altre imprese partecipanti al progetto pilota; altre imprese dei tre comuni e di altre aree geografiche che non hanno partecipato al progetto; organizzazioni (es. enti pubblici e associazioni con diverse finalità) presenti nei tre comuni e in altre aree geografiche. I dati raccolti sono stati analizzati con gli strumenti della Social Network Analysis (Bassi *et al.*, 2012). In questo lavoro vengono riportati alcuni dei principali risultati emersi da questa indagine.

Le 17 imprese che hanno partecipato al progetto si dividono in due gruppi in base alla loro provenienza geografica: 15 sono localizzate nei Comuni di Tarvisio e Malborghetto-Valbruna, mentre 2 hanno sede a Resia. Di norma tutte le imprese di ciascun gruppo si conoscevano tra di loro e, tranne pochi casi<sup>9</sup>, non sapevano di quelle appartenenti all'altro raggruppamento. La causa è principalmente riconducibile alla configurazione geografica del territorio e alla distanza tra i tre Comuni: Tarvisio e Malborghetto-Valbruna (Val Canale) sono limitrofi e distano tra di loro circa 10 km; Resia (Canal del Ferro) dista da Malborghetto-Valbruna 40 km e da Tarvisio 50 km. Le ridotte dimensioni dell'area di riferimento facilitano la conoscenza tra le imprese, a cui tuttavia non corrisponde un'analoga intensità per quanto riguarda i rapporti tra di esse (acquisto/vendita prodotti e servizi, collaborazioni, ecc.). Infatti, la rete della conoscenza presenta una densità elevata (0,73) e maggiore rispetto alla rete delle relazioni (0,25). Anche il grado medio (cioè il numero medio di legami) è più elevato con riferimento alla rete della conoscenza (11,6) rispetto a quella delle collaborazioni (4) (fig. 5.1).

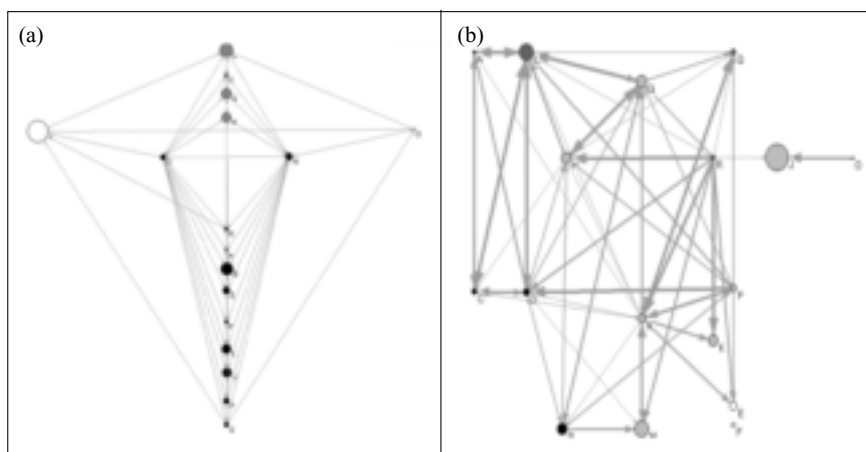


Fig. 5.1. Reti della conoscenza (a) e delle relazioni imprenditoriali (b)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Si è rilevata la conoscenza di alcune imprese del primo gruppo, normalmente quelle di maggiori dimensioni (es. cooperativa che ha sede a Malborghetto-Valbruna), anche da parte delle altre.

<sup>10</sup> Nelle figure le lettere indicano le 17 imprese. Nel pannello a) i colori di nodi rappresentano i Comuni (nero: Tarvisio; grigio: Malborghetto-Valbruna; bianco: Resia). Nel pannello b) i colo-

In base alla loro tipologia, le relazioni tra le 17 imprese sono state raggruppate in quattro categorie:

- A) compravendita di prodotti e servizi (relazione di tipo commerciale), incluso il conferimento del latte alla cooperativa in qualità di socio della stessa;
- B) attività produttive e/o promozionali svolte in forma collettiva, come ad esempio la fienagione e la monticazione, l'offerta turistica congiunta (realizzazione pacchetto con servizi turistici integrati), l'ideazione e la realizzazione progetti comuni, l'organizzazione e la partecipazione a forme associative o eventi (es. Associazione produttori 'Aglione di Resia', proloco locali e Festa della ricotta di Ugovizza), la condivisione di spazi commerciali, ed altro ancora;
- C) contatti informativi a finalità turistiche, come nel caso della segnalazione ai propri clienti delle altre opportunità turistiche presenti nell'area, anche attraverso la diffusione di materiale promozionale (brochure di altre imprese);
- D) altri contatti informativi, ad esempio per questioni sindacali, per scambio di informazioni di tipo agronomico, produttivo e gestionale (es. coltivazioni in montagna e coltivazioni biologiche).

In alcuni casi tra le imprese ci sono relazioni multiple, soprattutto se la loro intensità è elevata. Il caso più frequente è quello di relazioni di compravendita a cui si sono aggiunti successivamente anche i contatti per la realizzazione in comune di attività promozionali.

Le imprese hanno relazioni anche con altre realtà economiche e il loro numero è inversamente proporzionale alla distanza: prevalgono i contatti con le imprese localizzate nei tre comuni, negli altri comuni della Val Canale e Canal del Ferro e in generale della provincia di Udine e nella confinante Carinzia (Austria). Meno frequenti sono invece i contatti con imprese operanti in altre aree della regione e al di fuori dei suoi confini, nonché nell'altro Paese confinante, la Slovenia.

In questo caso le relazioni sono quasi sempre uni-tipologiche (con riferimento alle quattro categorie sopra descritte) e prevalentemente a carattere commerciale (relazioni con clienti e fornitori). Spesso le imprese si rivolgono a fornitori di altre aree geografiche per l'acquisto di prodotti tipici o specifici di quella impresa: si tratta sempre di prodotti agroalimentari e spesso di rapporti esclusivi con uno o pochi fornitori di tali prodotti (es. vino acquistato solo da una azienda vitivinicola).

La dimensione delle imprese intervistate spiega un portafoglio clienti di norma assai ridotto (uno o comunque pochi interlocutori). Fa eccezione la cooperativa che possiede un portafoglio clienti numericamente e tipologicamente ampio (agriturismi, alberghi, negozi di vendita al dettaglio di prodotti alimentari, privati, ecc.) ed esteso geograficamente (Friuli Venezia Giulia, altre regioni italiane e Paesi stranieri, in particolare Austria).

ri rappresentano i settori produttivi (nero: aziende agricole; grigio scuro: imprese del commercio; grigio chiaro: alberghi, ristoranti, bar; bianco: artigiani). In entrambi i pannelli la dimensione dei nodi indica l'età dell'impresa (Bassi *et al.*, 2012).

Le imprese partecipanti al progetto intrattengono relazioni anche con altre organizzazioni localizzate prevalentemente nei Comuni in cui ha sede l'impresa intervistata; anche in questo caso il numero dei contatti è inversamente proporzionale alla distanza tra gli interlocutori. La tipologia delle relazioni è correlata alle finalità dell'organizzazione indicata: le imprese hanno rapporti di carattere amministrativo con enti pubblici locali, tra cui le Amministrazioni comunali e la Comunità montana, il GAL Open Leader e le organizzazioni di categoria; partecipano agli eventi organizzati da associazioni culturali, turistiche e sportive e, in alcuni casi, soprattutto quando si tratta di associazioni spazialmente vicine, anche alla co-progettazione delle manifestazioni. Si evidenzia la partecipazione di due imprese ad altrettanti Consorzi vicinali della Val Canale, espressioni di antiche forme di gestione collettiva di alcuni beni di loro proprietà (il legnatico, l'uso dei pascoli e delle malghe, la viabilità forestale, ecc.)<sup>11</sup>.

La rilevazione dei dati relazionali è stata ripetuta a conclusione del percorso formativo, somministrando alle 17 imprese il questionario da esse precedentemente compilato e chiedendo loro di indicare eventuali modifiche intervenute nel loro sistema relazionale a seguito della partecipazione al percorso formativo. A questa seconda rilevazione non hanno risposto quattro imprese di cui: due hanno partecipato ad un solo incontro, una di esse era presente a 3 workshop, mentre per quanto riguarda la quarta impresa (la cooperativa) la vicepresidente è anche titolare di un'altra delle imprese partecipanti.

Le restanti 13 imprese hanno indicato il corso come importante occasione anche per conoscere nuove imprese della zona tra quelle che vi hanno partecipato. Non è stata invece segnalata la conoscenza di altri soggetti esterni al gruppo dei partecipanti. Per alcune imprese la partecipazione al progetto ha determinato poche ma rilevanti modifiche al proprio sistema relazionale: tra due di esse si è instaurata una nuova relazione di compravendita di servizi, per alcune delle altre si sono intensificati i contatti già esistenti. Non si registrano invece cambiamenti per quanto concerne la tipologia relazioni esistenti.

In sintesi, la partecipazione al corso ha consentito di modificare il sistema relazionale pre-esistente tra le imprese partecipanti relativamente a: conoscenza di nuove imprese, incremento dell'intensità delle relazioni esistenti e l'avvio nuove relazioni imprenditoriali.

<sup>11</sup> I Consorzi vicinali censiti in Val Canale sono 17, a cui si deve aggiungere un consorzio sloveno il cui patrimonio immobiliare ricade in parte in Italia. Dal punto di vista giuridico, nove Consorzi vicinali sono oggi riconosciuti come Comunioni familiari montane, mentre gli altri hanno mantenuto l'originaria struttura di associazione agraria, riconosciuta dalla legge italiana anche se non equiparata ai soggetti di diritto collettivo. Il progetto pilota prevedeva anche l'analisi di queste antiche modalità organizzative di tipo collettivo che in passato hanno saputo contribuire allo sviluppo delle comunità rurali, per l'identificazione di quale possa essere oggi il loro ruolo per lo sviluppo locale.

## 5.4. Considerazioni finali

Il progetto pilota è stato attuato per contribuire allo sviluppo delle imprese e in generale del territorio della Val Canale e Canal del Ferro. L'approccio di network informa l'intero percorso progettuale. Esso è stato adottato al fine di consentire anche alle piccole imprese locali di disporre all'interno della rete delle risorse utili alla loro crescita (es. competenze organizzative interimprenditoriali), ma difficilmente reperibili individualmente, e di beneficiare – in termini di reddito e occupazione, soprattutto femminile e giovanile – dell'instaurarsi anche di rapporti collaborativi. L'approccio sistemico adottato ha una dimensione territoriale più ampia in quanto attraverso la realizzazione di prodotti e servizi in forma collettiva migliora la capacità di rispondere alle richieste di residenti e turisti (benefici per la collettività).

Il capitale sociale è il substrato necessario per l'avvio di azioni collettive. Esso si compone di fattori quali fiducia, reciprocità, ed altri ancora, che possono nascere solo dalla conoscenza diretta e che possono consolidarsi attraverso progettualità comuni. Le istituzioni sono chiamate a svolgere un ruolo significativo per favorire la realizzazione delle infrastrutture necessarie al consolidamento del capitale sociale nelle aree marginali, come è il caso dell'area montana qui esaminato.

È per questa ragione che il progetto pilota – ideato da Comunità montana e Università – ha individuato quale suo intervento centrale la formazione relazionale, attraverso iniziative intese a rendere la comunicazione più efficace, a instaurare e a migliorare i rapporti interpersonali e interimprenditoriali e ad innescare e gestire dinamiche di gruppo. Questi obiettivi sono stati perseguiti sia direttamente attraverso i laboratori condotti da una psicologa (ben oltre la metà delle ore complessive, infatti, è stato dedicata al tema delle relazioni e della comunicazione), sia indirettamente attraverso la partecipazione della docente alle altre attività formative.

L'elevata e costante partecipazione alle iniziative proposte, i risultati delle aspettative iniziali e il grado di soddisfazione finale, nonché la richiesta proveniente direttamente dalle imprese di ampliare l'offerta formativa, sono efficaci indicatori dell'interesse e forse anche del bisogno verso anche queste tipologie di intervento a sostegno dello sviluppo locale.

Il disegno di siffatti interventi richiede l'analisi iniziale delle necessità di cambiamento del contesto socio-economico e la valutazione degli effetti ottenuti con le politiche attuate. A tale scopo il progetto pilota ha inserito tra le sue azioni l'analisi relazionale pre e postintervento indirizzata alla conoscenza della struttura e delle dinamiche esistenti, nonché delle potenzialità di sviluppo. Pur nella consapevolezza del breve intervallo di tempo – per esigenze progettuali – tra la prima rilevazione (preintervento formativo) e la seconda (a conclusione della prima parte del corso), i risultati ottenuti mostrano come l'analisi relazionale rappresenti non solo un valido strumento per lo studio del sistema delle relazioni esistenti, ma anche una metodologia efficace per valutare le azioni progettuali che agiscono su tale sistema.

Non ultimo e sicuramente non meno importante si è rivelato l'uso dell'analisi relazionale come strumento informativo, nel senso che durante la raccolta dei dati gli intervistati sono stati invitati a riflettere sul proprio sistema di relazioni interimprenditoriali e dunque a dar conto prima a se stesse che all'intervistatore dei suoi punti di forza e delle debolezze intrinseche.

Le istituzioni attraverso un progetto di sviluppo come quello qui illustrato possono intervenire per favorire la *network awarness e capability*, ma non possono e non devono sostituirsi alle imprese nel decidere di operare in forma collettiva (*network empowerment*). Tuttavia, i percorsi progettuali possono essere strutturati per massimizzare la possibilità di concludersi con l'avvio da parte dei partecipanti di progettualità condivise. Per quanto riguarda il progetto pilota pare opportuno evidenziare che, portate a compimento le attività previste, le imprese che vi hanno partecipato hanno manifestato la volontà di proseguire nel percorso intrapreso, anche con il supporto delle istituzioni già coinvolte, individuando nella commercializzazione e promozione di un prodotto importante per l'economia e la società locali, qual è il latte di montagna prodotto da alcune di esse, un primo obiettivo da perseguire collettivamente. L'avvio di un circuito locale di tale risorsa può portare benefici economici per le imprese agricole (aumento del prezzo del latte a loro corrisposto grazie alla minore lunghezza del canale commerciale) e per i consumatori (prezzo di vendita più basso), nonché benefici indiretti derivanti dalla promozione del territorio di provenienza del latte.

Visti i risultati ottenuti, il progetto pilota può essere esteso ad altre piccole imprese operanti nell'area e può essere replicato in altre aree rurali, avendo cura di verificarne la coerenza con le esigenze e le risorse specifiche e, se necessario, di adattarlo alle nuove realtà.

## Bibliografia

- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Bassi I., Zaccarin S., De Stefano D. (2012), *A network approach for governance in rural areas*, 130<sup>th</sup> EAAE Seminar 'Did agricultural economics disappoint? Empirical Applications on Governance of Food and Fibre Value Chains', Uppsala, August 31 - September 1, 2012.
- Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1990), *The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion*, in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, International Institute of Labour Studies, Geneva.
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A. (2003), *Multifunctionality and rural development: a multilevel approach*, in Huylensbroeck G. van, Durand G. (eds.), *Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development*, Ashgate, Aldershot (UK).
- Bianchi T. (2001), *With and without co-operation: two alternative strategies in the food-*

- processing industry in the Italian south*, in «Entrepreneurship & Regional Development», 13, pp. 117-45.
- Brunori G., Rossi A. (2000), *Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany*, in «Sociologia Ruralis», 40, pp. 409-423.
- Capello R. (1995), *Network externalities: Towards a taxonomy of the concept and a theory of their effects on the performance of firms and regions*, in Bertuglia C.S., Fischer M.M., Preto G. (eds.), *Technological Change, Economic Development and Space, Advances in Spatial Science*, Springer Verlag.
- Capello R. (2004), *Economia regionale*, Il Mulino, Bologna.
- Clark L. (2010), *Seeing the social capital in agricultural innovation systems: using SNA to visualise bonding and bridging ties in rural communities*, in «Knowledge Management for Development Journal», 6, pp. 206-218.
- Dufour A., Mauz I., Rémy J., Bernard C., Dobremez L., Havet A., Pauthenet Y., Pluvinage J., Tchakérien E. (2007), *Multifunctionality in Agriculture and its Agents: Regional Comparisons*, in «Sociologia Ruralis», 47, pp. 316-342.
- Hakansson H., Ford D. (2002), *How should companies interact in business networks?*, in «Journal of Business Research», 55, pp. 133-139.
- Isaac M.E. (2012), *Agricultural information exchange and organizational ties: The effect of network topology on managing agrobiodiversity*, in «Agricultural Systems», 109, pp. 9-15.
- Knickel K., Renting H. (2000), *Methodological and Conceptual Issues in the Study of Multifunctionality and Rural Development*, in «Sociologia Ruralis», 40 (4), pp. 512-528.
- Knickel K., Brunori G., Rand S., Proost J. (2009), *Towards a Better Conceptual Framework for Innovation Processes in Agriculture and Rural Development: From Linear Models to Systemic Approaches*, in «Journal of Agricultural Education and Extension», 15, pp. 131-146.
- Lamprinoupolou C., Tregear A., Ness M. (2006), *Agri-food SMEs in Greece: the role of collective action*, in «British Food Journal», 108, pp. 663-676.
- Leeuwis C. (2006), *Communication for rural innovation: rethinking agricultural extension*, Blackwell, Oxford.
- Mantino F. (2008), *Lo sviluppo rurale in Europa. Politiche, istituzioni e attori locali dagli anni '70 ad oggi*, Edagricole Il Sole 24 Ore, Milano.
- Murdoch J. (2000), *Networks – a new paradigm of rural development?*, in «Journal of Rural Studies», 16, pp. 407-419.
- OECD (1998a), *Co-operative Approaches to Sustainable Agriculture*, Paris.
- OECD (1998b), *Multifunctionality: a framework for policy analysis*, Paris.
- OECD (2001), *Multifunctionality: towards an analytical framework*, Paris.
- Ploeg J.D. van der, Renting H. (2000), *Impact and potential: a comparative review of rural development practices*, in «Sociologia Ruralis», 40, pp. 529-543.
- Ploeg J.D. van der, Roep D. (2003), *Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe*, in Huylenbroeck G. van, Durand G. (eds.), *Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development*, Ashgate, Aldershot (UK).
- Ploeg J.D. van der, Renting H., Brunori G., Knickel K., Mannion J., Marsden T., Roest K. de, Sevilla-Guzmán E., Ventura F. (2000), *Rural Development: From Practices and Policies towards Theory*, in «Sociologia Ruralis», 40, pp. 391-408.
- Ploeg J.D. van der, Laurent C., Blondeau F., Bonnafous P. (2009), *Farm diversity, classification schemes and multifunctionality*, in «Journal of Environmental Management», 90, pp. 124-131.
- Renting H., Ploeg J.D. van der (2001), *Reconnecting Nature, Farming and Society: Environmental Cooperatives in the Netherlands as Institutional Arrangements for Creating Coherence*, in «Journal of Environmental Policy & Planning», 3, pp. 85-101.

- Spielman D.J. (2006), *A critique of innovation systems perspectives on agricultural research in developing countries*, in «Innovation Strategies Today», 2, pp. 41-54.
- Tregear A. (2011), *Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda*, in «Journal of Rural Studies», 27, pp. 419-430.
- Vakoufari H., Spilani I., Kizos T. (2007), *Collective action in the Greek agrifood sector: evidence from the North Aegean region*, in «British Food Journal», 109, pp. 777-791.
- Wilson G.A. (2009), *The spatiality of multifunctional agriculture: A human geography perspective*, in «Geoforum», 40, pp. 269-280.